

أحد عشر مفتاحاً للقيادة الناجحة

مهارات القيادة الأساسية بين يديك

دايل م. سميث

الفكرة الرئيسية

مهارات القيادة هي مجموعة من المهارات التي يمكن اكتسابها وتعلمها، وتكمن المفاتيح الأحد عشر الأساسية للقيادة الناجحة في اكتساب المقومات المناسبة للقيادة الناجحة وليس في وجود هذه المقومات بالفطرة داخل الإنسان.

للقادة الأكفاء خمسة أدوار رئيسية يُجيدون أداءها ببراعة:

1- الرؤية (المفاتيح 1 – 3) يمتد نظر القادة إلي ما هو أبعد من المتطلبات الحالية إلى ما تستطيع المنظمة وما يجب عليها أن تحققه وتصل إليه.

2- العلاقة (المفاتيح 4، 5) حيث يقوم القائد بتشجيع بناء علاقات وارتباطات تجارية مفيدة.

3- الإشراف (المفاتيح 6، 7) يعمل القائد علي تحديد الأهداف الخاصة المزمع تحقيقها وتوفير الموارد اللازمة لها.

4- التشجيع (المفاتيح 8، 9) يشجع القائد أفراد المنظمة علي طريق منح أعضاءها حوافز قيمة.

5- دور معلوماتي (المفاتيح 10، 11) ينشئ القائد قنوات اتصال داخلية وخارجية.

يسعى القادة لتنظيم نشاطاتهم بكفاءة لتتفق مع متطلبات الأدوار الخمسة الأساسية التي يضطلعون بها، فيستخدمون خبراتهم السابقة وعلى الأخص تجاربهم الفاشلة كقاعدة ينطلقون منها للأمام نحو مزيد من التقدم، وعليهم أن يكتسبوا تدريجيا ذخيرة واسعة من التقنيات والأساليب والمهارات التي تسهم في الاضطلاع بكفاءة بالدور القيادي المنوط بهم، وفي الختام فالقادة الأكفاء هم من يتخذون الإجراءات بدلاً من الانتظار حتى تتخذ ضدهم او تفرض عليهم الأمور.

عندما يواجه معظم الناس مواقف عملية أو مهنية تحتاج إلى قدر ما من القدرة القيادية، فهم يقعون في شرك الفرضية التي ترى أن القادة يولدون ولا يصنعون، وبأنك إما أن تولد وأنت تحمل جينات ومقومات القيادة أو أنك لم تفطر عليها، و يشكل هذا المفهوم مبرراً منطقيا لتفادي مجرد محاولة أن تصبح قائدا، وفي الواقع فإن مهارات القيادة مثلها مثل أية مهارات تجارية وشخصية أخرى قابلة للتحسين والصقل.

ينظر القادة إلى أبعد من التحديات الآنية التي تواجهها المنظمة ويقومون بتوضيح ما تستطيع الشركة القيام به وما يجب عليها تحقيقه في المستقبل.

يترجم القادة بيان الرؤية إلى أهداف وإجراءات عملية تستطيع المنظمة اتخاذها للوصول إلى تحقيق تلك الرؤية.

يقنع القائد تابعيه بأنهم سوف يحققون ما يؤمنون به، ولذلك إذا ما اعتقدوا بأنهم سينجحون في المستقبل فإنهم حتماً سيحققون النجاح.

يجمع القائد فريق العمل ويديره بغرض تحقيق أقصى إفادة ممكنة من التعاون وبذل الجهود المشتركة وتوظيف كافة المهارات الشخصية لأعضاء الفريق.

إما أن ينشئ القائد الشبكات التي تضيف قيمة للمنظمة ككل أو ينضم إلى أحداها.

يمارس القادة نفوذهم في المنظمات عن طريق التعامل مع المشكلات المهمة والعمل على حلها وتجاهل غيرها من المشكلات الأقل أهمية.

يضاعف القادة الأكفاء من تأثيرهم بانتداب من يقوم بالمسئوليات الهامة والتأثير على طريقة تصنيف العمل وتوصيفه وبتدخلهم في الوقت المناسب لحل كافة للصراعات.

يجب أن يُشيد القادة بالأفراد أو الفرق العاملة في المنظمة التي يسهم أداؤها في العمل إلى الوصول إلي نتائج تضيف إلى قيمة المنظمة ويكافئوهم على إنجازهم.

يُخصص القادة جزءاً من موارد المنظمة لدعم ومساندة الأعمال التي يقوم بها أعضاء المنظمة.

يجب أن ينشئ القادة القنوات المعلوماتية الملائمة لتوجه الشركة وإنجازاتها ومن ثم تحديث ومسايرة المعلومات التي تبثها هذه القنوات.

يشجع القادة الأكفاء تابعيهم علي التعلم بشكل عملي فاعل، وذلك على جميع مستويات المنظمة ويعتبرونه وسيلة لبناء المهارات الضرورية للتقدم المهني.

القيادة ـ المقومات الملائمة والخرافات الشائعة

الفكرة الرئيسية

عندما يواجه معظم الناس مواقف عملية أو مهنية تحتاج إلى قدر من الكفاءة القيادية، فهم يقعون في شرك الفرضية التي ترى أن القادة يولدون ولا يصنعون، وبأنك إما أن تولد وأنت تحمل جينات القيادة أو لا تولد بها ومن ثم يستحيل عليك أن تصبح قائداً ناجحاً، و يعطي هذا المفهوم مبرراً منطقياً لتجنب محاولة أن تصبح كذلك، وفي الواقع فإن مهارات القيادة مثلها مثل أية مهارات تجارية وشخصية أخرى قابلة للتحسين والصقل.

الأفكار المساندة

هناك ثلاثة معتقدات خاطئة أكثر شيوعاً حول القيادة وهي:

1 - الاعتقاد الخاطئ بأنها ميزة مكتسبة بالوراثة: يولد القادة ولا يصنعون.

ينبع هذا المعتقد من تركيز المجتمع على الأبطال الأسطوريين في الحكايات الشعبية، إلا أنه ومن خلال الدراسة الأكاديمية لمسار القادة الحقيقيين يتضح لنا أن أكثر القادة كفاءة هم في الأساس أشخاص عاديون، ولكنهم يعرفون كيف يطبقون مهارات وتقنيات القيادة بكفاءة.

إذ يتضح لنا أن القادة الحقيقيون في العالم لا يملكون مصدراً خارقاً يقتبسون منه الحكمة – وإنما هم يستخدمون تقنيات ملائمة وممارسات معتادة يجري تطبيقها بحسب ما هو مألوف.

2 - الاعتقاد الخاطئ بصلاحية القائد للتعامل مع جميع المواقف: من يمتلك القدرة القيادية في موقف معين يصلح لأن يكون قائداً في جميع المواقف.

يفترض معظم الناس بأن من ينجح في القيام بدور القائد في مجال معين سوف ينجح تلقائياً في جميع الظروف والحالات الأخرى، إلا أن الواقع لا يتفق مع ذلك. ففي معظم المواقف يبرز القادة من خلال الاستجابة اللحظية لظروف خاصة جداً، وقد تفرض متطلبات الموقف الحالي أن يكون شخص ما بعينه هو القائد الأفضل في تلك الظروف، فإذا تغير الوضع كلية فإن الظروف أو الأوضاع الجديدة سوف تتطلب مهارات مختلفة تماماً، وبالتالي قد يبرز شخص آخر ليتولى القيادة لكونه يتناسب بشكل أكبر مع الدور القيادي في هذا الموقف.

3 - الاعتقاد الخاطئ بأهمية الحزم في القيادة: القادة أكثر بأساً من غيرهم.

ينبع هذا المعتقد في الحقيقة من اعتقاد سابق ساد قبل عدة أجيال فيما يخص الإدارة ومفاده أن الناس في الواقع يكرهون القيام بأعمالهم ولا بد أن يتم حملهم على القيام بها عن طريق قائد شديد يستخدم التهديد لحملهم على العمل، أما واقع الأحوال فينبأنا بأن القادة المهووسون ما هم إلا معاول هدم فهم بوجه عام يدمرون أنفسهم، فأفضل القوي العاملة وأكثرها كفاءة يبحثون عن جهة عمل التي تقدر إسهاماتهم وتكافئهم بما يتلائم مع هذه الإسهامات بدلاً من مقابلة جهودهم بالإساءة.

ولقد أظهرت البحوث بأن القادة عادة لا يكونون أشد انفعالاً وبأساً من غيرهم من العاملين

بدلاً من محاولة التركيز على طبيعة القادة فمن الأفضل التركيز على الأعمال التي يقومون بها، ففي النهاية يكمن جوهر القيادة لدى القائد الكفء في النتائج التي يحققها لا في محاولة تقليد صفات شخصية موجودة لدى قائد معين.

فما الذي يقوم به القادة إذن؟

يظهر القادة قدرة ذاتية على تكوين رؤية مستقبلية واكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال المصطلحات العملية وكذلك المهارات الشخصية لتوجيه الآخرين ومساعدتهم على تنفيذ مختلف الجوانب العديدة التي تتعلق بتلك الرؤية.

اقتباسات:

إن "من أكثر الأمور استنزافاً لأوقاتنا الرغبة الشديدة في التحلي بفنون القيادة القوية التي تفرض نفسها بشدة علي واقع الأمور، فالقيادة هي أحد الظواهر الأكثر شيوعاً وغموضاً على سطح الأرض".

– جيمس ماكروغر برنز

"لقد سمعت عن أشخاص منحتهم الطبيعة تميزاً خاصاً بحيث صاروا جنرالات، ولكنني لم أر أياً منهم".

ـ الجنرال ويليام تكوميس شيرمان

"لا يصبح الشخص قائداً بفضل امتلاكه لمجموعة معينة من الصفات".

ـ رالف ستوجل

"ينتظر أن نشهد – حتى نهاية هذا القرن – عالم التجارة بشكل مختلف عما كان عليه في الخمسينات والستينات، ولن يتمكن أي شخص ولا حتى أفضل (المدراء) المتمرسين من الاضطلاع بدورهم بكفاءة ما لم يمتلكوا القدرة على القيادة".

ـ جون كوتر

"هناك نوعان من الأسباب المؤدية لاكتساب القدرة القيادية، النوع الأول ويسمى الإحساس بالجور وينشأ عن طريق الإحساس بمظاهر الجور داخل المجموعات المتنوعة في الشركات والمنظمات وفي المجتمعات والمجالات الاجتماعية الأخرى، النوع الثاني ويسمى عامل البحث عن التفوق وهنا قد يشعر مدراء الشركات ورؤساء المنظمات وممثلي الجماعات والحكومات اللذين يشغلون مواقع المسئولية والسلطة بوجود جاجة تحفزهم علي رفع مستوى كفاءة المنظمة التي ينتمون لها وتحسينها، وإنتاج وتسليم السلع و/أو الخدمات وتحسين الربحية".

ـ جون دبليو وورك

"عادة لا يولد القادة بمقومات القيادة لكي يشغلوا مهام القيادة في جميع ظروف حياتهم الشخصية والمهنية، ولو كان ذلك ممكناً لكان تحديد المؤهلين للقيادة يتم بالوراثة عن آبائهم ولكان على كتب المهارات القيادية أن تركز في الأساس على علم الوراثة وبغض النظر عن الصفات الموروثة عن الآباء فإننا جميعاً أحياناً ما نمتلك الفرص لتقدم الحشود والظهور كقادة، وبإمكاننا أن نستغل تلك الفرص إذا عرفنا كيف يتصرف القادة".

ـ دايل م. سميث

"عندما نؤمن بإمكانية أن يتبوأ أي شخص موقع القيادة فإننا يجب أن نخلق المناخ الاجتماعي والفكري الذي يتيح لأفضل القادة الحاليين التقدم لتولي القيادة".

ـ دايل م. سميث

"يحتقر الناس القادة السيئين، ويبجلون القائد الكفء، أما القائد العظيم فهو الذي يتحدث الناس عن أعماله قائلين: "لقد قمنا بذلك بأنفسنا".

ـ لاو تسو

"القادةالأكفاء – هم أولئك الذين يمسكون بزمام المشاريع ويبقون المعنويات مرتفعة – لا يعتمرون شكلاً من المعايير الشخصية ولا ينطلقون من موروث مشترك، ولكل قائد يدير عملاً هناك قائد آخر يتجنب الأضواء ويختار القيادة عن طريق تقديم الخدمات، كما أن إدراكنا لمدي تنوع القادة في الهيئات والصفات يمنحنا حرية التفكير فيما يتعلق بمدى أهليتنا للقيام بأدوار القيادة".

ـ دايل م. سميث

المفتاح # 1
حدد الرؤية

الفكرة الرئيسية

يجب أن ينظر القادة إلى أبعد من التحديات الآنية التي تواجهها المنظمة ويقومون بتوضيح ما تستطيع الشركة القيام به وما يجب أن تحققه في المستقبل.

الأفكار المساندة

يجب أن يوضح البيان الجيد لعرض الرؤية طموحات المنظمة في المستقبل بشكل واسع، والمبررات المنطقية لتنفيذ هذه الطموحات، ولا بد أن تكون الطموحات مثالية في تصورها شريطة أن تكون واقعية لكي تشكل حافزاً فعالاً من أجل البدء بتنفيذها.

هذا ويلقى بيان عرض الرؤية قبولاً أسرع إذا كانت تصرفات القائد اللاحقة تدعم تلك الرؤية، ويجب أن تكون هذه التصرفات مختلفة عن الحالة الراهنة للشركة – بمعنى أنه يجب على القائد أن يوضح أن هناك إجراءات جديدة يجب اتخاذها من أجل تحقيق الأهداف الجديدة.

يجب أن يتصف بيان عرض الرؤية بالحيوية والديناميكية بحيث يعمل على تنشيط وبعث الطاقة في تصرفات جميع أفراد المنظمة، ويحفزهم على التقدم، وهناك بيانات عرض سابقة تتحدث عن رؤى معينة كانت تعتمد على المنظور الفلسفي وأخرى جرى إعدادها في أوقات مواجهة تحديات وأخطار جسام.

أفكار مهمة

"أرى أننا يجب أن نذهب إلى القمر، وبالرغم من أننا قد لا نكون الأوائل في سباق الوصول إليه، لكننا إذا رفضنا السعي سيصير من الموكد أننا قد أصبحنا في آخر السباق"

– جون ف. كينيدي

"بنيت البنايات الرئيسية والتي تشمل محطة القطار حول القرية الخضراء أو المتنزه العام، ويضم هذا المتنزه مقاعد ممتدة ومنصة للحفلات الموسيقية ونوافير للشرب وحقولاً مزروعة بالأشجار والشجيرات، ستكون ديزني لاند مكاناً يستريح فيه الناس؛ وتستطيع الأمهات والجدات مراقبة الأطفال الصغار وهم يلعبون، وأنا إنما أود للمكان أن يكون باعثاً على الاسترخاء والدفء وأن يكون جذاباً".

– والت ديزني

"الإيمان بالذات هو الشيء الوحيد الذي يمنح الفرد الثقة بالنفس لكي يخطو نحو المجهول ولإقناع الآخرين بالسير معه إلى مكان لم يسبق لأحد الوصول إليه، ولكن يجب أن يكون ذلك مقروناً بقدر يسير من الشك، والتواضع للاعتراف بالخطأ في بعض الأوقات، والاعتراف بأن الآخرين يملكون أيضاً أفكاراً، وبأن الاستماع إليهم علي نفس القدر من الأهمية مثل التحدث إليهم".

– تشارلز هاندي

"بينما يتلمس المعاصرون طريقهم في الظلام في الوقت الحاضر لكي يشعروا بخفقات الحياة، أو يعودون بأذهانهم لدراسة الماضي لكي يستبينوا سياق الظروف التي أدت إلى الحالة الراهنة، إلا أن هؤلاء التسعة تمكنوا من الرؤية عبر حجب المستقبل ليس لأنهم يتمتعون بقوى باطنية، بل لأنهم كانوا أكثر خبرة بالحياة والناس من ذلك، وبالنسبة لمعظمهم فلقد كان الواقع نقياً وبسيطاً؛ وما كان يفرق بينهم هو الإيمان الراسخ بأن واقعاً أعظم يوجد في نهاية الطريق وسيصلون إليه بعد عدة سنوات قادمة".

– مجلة إسكواير

"سوف يكون ذلك يوماً يستطيع فيه جميع البشر الغناء معاً في أنشودة جديدة – بلدي تربط بينكم، هي أرض الحرية الجميلة، ولكم أغني؛ وهي الأرض التي دفن بها آبائي، الأرض التي يزهو بها الرحالة؛ فلتقرع الحرية أجراسها فوق كل الجبال – ولا بد أن يتحقق هذا الحلم إذا كانت لأمريكا أن تصبح أمة عظيمة".

– مارتن لوثر كنج

المفتاح # 2
حدد أهدافاً تشكل حافزاً للعمل

الفكرة الرئيسية

يترجم القادة بيانهم لعرض الرؤية إلى أهداف وإجراءات عملية تستطيع المنظمة اتخاذها لتحقيق تلك الرؤية.

الأفكار المساندة

يجري التفاوض حول الأهداف الفعالة فيما بين القادة والعاملين معهم، وعادة ما تعتمد هذه المفاوضات على خمسة عوامل محددة:

1- ما الذي ترغب الشركة في تحقيقه؟
2- ما هو المدى الزمني الذي يجب أن يستغرقه إنجاز هذا الهدف؟
3- ما هي الموارد التي سيتم تخصيصها لهذا المشروع؟
4- ما هي معايير تقييم العمل؟
5- ما الذي ستخاطر به من أجل تحقيق هذا الهدف؟ وهل سيؤثر على حضور الشركة أو موظفيها، وهل سيشكل تحقيق الهدف مخاطرة أم أنه سيضيف سمعة طيبة للشركة؟

حالما يتم الاتفاق على الأهداف يأتي دور القائد للعمل على:

1- ترجمة الأهداف المتفق عليها على أرض الواقع.
سوف ينظر مختلف العاملين في المنظمة او الشركة إلى الأهداف من وجهة نظرهم الشخصية، وسيقوم كل منهم بتكوين رأيه الشخصي بخصوص المكونات اللازمة لتحقيق الهدف، وعلى القائد أن يبدد الحيرة والارتباك وأن يشرع في التفاصيل – ما هو الهدف، ومتى يتم إنجازه،وأين وكيف وما التكلفة اللازمة.

2- توفير الحافز الفعال.
لا بد أن يبث القادة القوة في برامج عمل موظفيهم وأن يوجهوهم. من أجل تشجيع العاملين في المنظمة على زيادة جهودهم في النشاطات الموجهة لتحقيق الهدف، لا بد على القائد أن يوقظ الطموحات الجماعية وأن يعمل على استدامة هذه الطموحات، كما يجب عليه أن يزيل أي حواجز تمنع طاقم العمل من زيادة الوقت المستغل في النشاطات الموجهة لتحقيق الهدف.
يحتاج القائد أيضاً – من أجل توفير الحافز الفعال – إلى إدارة الطموحات الجماعية. فإذا بدا بأن الهدف مستحيل التحقيق فلن يشعر أي من العاملين بالحماس للعمل. وبالمثل لو بدا لهم بأن الهدف مضمون فسوف تفقد المجموعة اهتمامها بالعمل، ومن ثم تكمن الأهمية هنا في إيجاد التوازن المطلوب بحيث تكون المكافآت التي يطمح العاملون للحصول عليها قابلة للتحقيق ولكنها غير مؤكدة.

اقتباسات:

"في مجال العمل التجاري هذا هناك نوعان من الناس؛ هما في الواقع: سريعي الحركة والأموات".

– مايكل ديل، رئيس مجلس الإدارة التنفيذي لمجموعة ديل للحاسبات

"عندما تضل سبيلك في طريق سريع فإنك ستستفيد جداً من الاستعانة بخريطة تدلك علي الطريق؛ ولكن عندما تضل في أرض مليئة بالمستنقعات وذات طبيعة طبوغرافية متغيرة فلن تستفيد كثيراً من هذه الخريطة، وإنما ستستفيد بشكل أكبر إذا ما استعنت ببوصلة تشير إلى الاتجاه الرئيسي الذي ينبغي عليك سلوكه أذ ستسهل عليك أيضاً توظيف مهارتك لتجاوز الصعوبات".

– روبرت هاير

"لا تعني الجودة النوعية صلاحية منتج ما للاستخدام أو عدم صلاحيته، ولكنها تعني كيفية أداء الناس لأعمالهم، فالنوعية هي أن تحدد عملك ومن ثم تسهم في تحقيق الطموحات التي حددته لنفسكا، وبقيامك بهذا فأنت تزيد الوعي لدى الجميع بأهمية كل التفاصيل، إذ كل قطعة في الشركة لها أهميتها".

– رود كانيون، رئيس مجلس الإدارة التنفيذي لشركة كومباك للحاسبات

المفتاح # 3
ضع نظاماً ديناميكياً من المعتقدات

الفكرة الرئيسية

يقنع القائد تابعيه بأنهم سيحققون ما يعتقدون أن بإمكانهم تحقيقه، ولذلك إذا آمنوا بأنهم سينجحون في المستقبل فإنهم سيحققون النجاح.

الأفكار المساندة

دائماً ما يضع القادة مخطط للشكل الذي ستبدو عليه المنظمة في المستقبل ويزودون جميع العاملين في المنظمة بتقييم مستمر لما سيكون عليه حال المنظمة. ينتظر من القادة أن يتنبأوا بما سيحدث في المستقبل اعتماداً على خبراتهم التخصصية وتصوراتهم، ويتيح العاملون للقائد حرية التصرف حتى يكون قادراً على استشفاف هذه التنبؤات دون الحاجة إلى إثبات قاطع مثل الذي قد يطلبونه من نظرائهم في العمل.

يحبذ الموظفون العمل تحت إشراف قادة متبصرين، إذ يشعرون بالأمان عندما يقف القائد ويصرح بتوجهات المنظمة خلال السنتين أو الثلاث القادمة بصورة قاطعة.

كما أن مجتمع العمل التجاري يقدر كثيراً القائد الجريء الصريح الذي بعد أن يصرح برؤيته يعمل على تأمين كل ما من شأنه تحقيق هذه الرؤية، وبالعكس لا يقدر الناس القائد الذين يطلق دعاوى عاطفية تخلو من الواقعية بخصوص المستقبل لكنهم بعد ذلك يفشلون في تحقيق شيئاً منها.

اقتباسات:

"كان القائد فيما مضى يعرف كيف يتكلم، ولكن قائد المستقبل هو من يعرف كيف يطرح الأسئلة".

– بيتر دراكر

"على الرغم من أن الكثير من القادة قد تمكنوا من قيادة منظماتهم إلى نجاحات باهرة، إلا أن الكثير من القادة الآخرين قادوا منظماتهم إلى اخفاقات جسيمة، فالمقومات النوعية التي يتميز بها القائد هي ذاتها تحمل في طياتها القدرة على التسبب في كارثة.

على العموم من الممكن أن تعزى الرؤى الاستراتيجية الفاشلة إلى خلاصة مفادها أن الأهداف الشخصية للقادة لم تتفق مع حاجات من دعموهم، فعلى سبيل المثال قد يستعيض القادة عن الأهداف المشتركة التي يجب تحقيقها بأهدافهم الشخصية، فيضعوا رؤية تنظيمية تخلد ذواتهم وبالتالي تؤدي إلي تحقيق نتائج تختلف كلياً عن الأهداف الفعلية لمنظماتهم أو احتياجات عملائهم الفعلية.

علاوة على ذلك، قد يؤدي الحافز الأعمى لخلق هذه الرؤية الشخصية إلى الافتقار إلي القدرة علي رؤية المشاكل أو الفرص المتاحة، فعلى سبيل المثال، كان توماس أديسون مقتنعاً جداً بمستقبل الطاقة الكهربائية وبإمكانية انتشار شبكات الطاقة الكهربائية في المدن مما أدى إلى فشله في رؤيةإلي أي مدى تتجه الولايات المتحدة بشكل محموم نحو أنظمة الطاقة البديلة، كما فشل في ملاحظة ظهورشركات تعمل علي توفير هذه الأنظمة، ولذلك بدأت شركة أديسون في إنشاء محطات الطاقة الكهربائية إلا أنها سرعان ما فشلت، فقد كان أديسون شغوفاً بأفكاره الخاصة لدرجة أنه فشل في رؤية الأفكار المنافسة التي ثبت في النهاية أنها الأكثر نجاحاً".

– جيم أ. كونفر

المفتاح # 4
شكل فريق العمل من الأشخاص المناسبين

الفكرة الرئيسية

يجمع القائد فريق العمل ويدير هذا الفريق علي النحو الذي يحقق أكبر إفادة ممكنة من خلال التعاون وبذل الجهود المشتركة ودمج الصفات الشخصية والمهارات لأعضاء الفريق بصورة مثمرة.

الأفكار المساندة

في هذا الوقت ينخرط القائد في التجمعات العمالية، وأكثر المجالات التي يسهم فيها القائد بدور فعال هي:

1 – تأسيس ورعاية فرق العمل.

فقد أصبحت هذه الفرق صيحة في مجال العمل خلال السنوات الأخيرة.

ومميزات الفرق الناجحة هي كالتالي:

– إعطاء قيمة أكبر للمشاركة في المعلومات.
– يُعامل أعضاء الفريق على قدم المساواة بغض النظر عن المركز الوظيفي لكل منهم.
– يجري حل النزاعات عن طريق أعضاء الفريق أنفسهم.
– يتشارك الجميع في النجاحات التي يحققها الفريق سواءً بسواء.

إن مفتاح تأسيس الفريق الكفء هو الثقة كأساس لإقامة العلاقات الفعالة بين أعضاء الفريق، ويشجع القادة – الذين يتيحون للفرق التصرف بما يرونه ملائماً – تطوير اتحادات مثمرة وهامة تؤدي إلى نماء تركيبة الفريق، وعلى النقيض من ذلك فإن القادة الذين ينشدون السيطرة إنما يكبتون الإبداع ويقيدون روابط الفريق.

2 – وضع فريق العمل المناسب في المكان المناسب.

هناك خمسة أسئلة هامة:

1 – هل هناك حاجة لتكوين فريق تنفيذي، وما هي المهارات التي يجب أن يضمها؟

2 – ما هو أفضل تسلسل إداري يلائم العمليات والإجراءات الأساسية في الشركة — هل هو الهيكل الأفقي أم التسلسل الهرمي؟

3 – ما هو الشكل الذي يجب أن تكون عليه مجموعات العمل في المنظمة لتحقيق أقصى درجات الكفاءة؟

4 – ما هي الإجراءات التي يجب أن تتم لضمان فرص العمل المناسبة والعمليات الملائمة والدعم المناسب للعاملين؟

5 – ما هي الآليات الممكنة للسماح بتوظيف أفضل العاملين والاحتفاظ بهم في المنظمة؟

أقتباسات:

"في النهاية يمكن أن نلخص جميع العمليات التجارية في ثلاث كلمات، الأفراد، المنتج، الأرباح، ويأتي الأفراد في المقدمة فما لم تحصل على فريق عمل جيد فإنك لن تستطيع أن تحقق الكثير على الصعيدين الآخرين".

– لي لا كوكا

"إذا كنت عازماً على العمل في التجارة مهما كان حجمها، فينبغي عليك اكتساب نوعية الصفات القيادية التي تسمح لك باجتذاب الأكفاء، ومن ثم إرشادهم وتشجيعهم والثقة بهم حتى يباشروا أعمالهم، بالطبع أنت تحتاج إلى فترات من التوقف من وقت لآخر، ولكن في أغلب الأوقات عليك منحهم الثقة".

– ويليام ماكجوان، مؤسس، م. سي. آي



المفتاح # 5
قم ببناء شبكات رفيعة المستوى

الفكرة الرئيسية

إما أن يبني القائد الشبكات التي تضيف قيمة للمنظمة ككل وإما أن ينضم إلي أحدها الموجودة بالفعل.

الأفكار المساندة

تتطور الشبكات بشكل طبيعي بمضي الوقت من حيث الكم والنوع، استجابة للتغير في المتطلبات الخارجية والداخلية، وتكمن الفوائد النابعة من تكوين الشبكة في الأتي:

1- تسمح للقادة بمراقبة الأحداث التي تؤثر أو سوف تؤثر بشكل مباشرعلى المنظمة في المستقبل.
2- توفر مجموعة موثوقة من الأشخاص الذين قد يتم استدعاؤهم لتقديم المشورة المتخصصة عند الحاجة.
3- أنها تقدم شرحاً ا لوضع المنظمة بالنسبة للمجتمع التجاري بنطاقه الأوسع.

لكي يبني القادة شبكة علاقات قوية يجب عليهم:

1- الحصول على شيء قيم ليسهموا به في الشبكة، وبالتالي ليضيفوا قيمة.
2- تجنب حالات التعويض المباشر وبدلاً من ذلك عليهم الإسهام في الشبكة بدون حساب العائد الناتج.
3- البحث عن مجموعات سوف توفر اتصالات تجارية نافعة وعملية.
4- البقاء على اتصال منتظم بأعضاء الشبكة لاطلاعهم على تقييم وتقدير أي متطلبات طارئة.

كما يدرك القادة الأكفاء بأنهم عندما ينضمون إلى شبكات أو ينشئونها فإنهم يمثلون شركتهم أمام جميع المشاركين في الشبكة.

حتى يمثل القادة منظماتهم بفعالية في شبكة ما فيجب عليهم:

1- أن يكونوا قادرين على إلقاء الأحاديث العامة بثقة ووضوح.
2- التعامل مع الأسئلة العفوية المفاجئة بذكاء وشمولية.
3- مواجهة المواقف من خلال معايير القبول الشخصي الملائمة والمتفقة مع طموحات المتلقين.
4- القدرة على توثيق الروابط مع أفراد الشبكة الآخرين.

اقتباسات:

"القادة ما هم إلا جسور تربط الناس بالمستقبل، وهم يدمجون رؤى الغير برؤاهم ويبنون التحالفات والشراكات بالاعتماد على الطموحات المشتركة للشركاء".

– سيلا فارن وبيفرلي كاي، مؤسسان، كارير سيستمز.

"إذا أردت الحصول على سنة واحدة من الرخاء فابذربذرة جيدةً ؛ ولو أردت الحصول على عشر سنوات من الرخاء فاغرس شجرة ؛ ولو أردت الحصول على مائة سنة من الرخاء فابذر بذرة من البشر".

– مثل صيني

"تعجبني موسيقى الجاز، ويمكنني أن أمثل القيادة بفرقة الجاز، إذ لابد أن يختار قائد الفرقة الموسيقى، وأن يعثر على الموسيقيين الملائمين، ليقوموا بعد ذلك بأداء اللحن أمام الجمهور، إلا أن تأثير أدائهم يعتمد على عدة أمور — البيئة، والعازفون المتطوعون في الفرقة، والحاجة لأن يقدم كل منهم أداءً فردياً متميزاً ليؤدي إلى تميز أداء المجموعة ككل، إن اعتماد القائد التام على أعضاء الفرقة يشبه حاجة القائد إلى أداء مرؤسيه للعمل بصورة جيدة، فياله من تلخيص رائع لتركيبة المنظمة".

– ماكس دبري، رئيس شركة هيرمان ميللر.

المفتاح # 6
امنح طاقم الموظفين السلطة لحل المشاكل

الفكرة الرئيسية

يمارس القادة نفوذهم في المنظمات عن طريق التعامل مع المشكلات الهامة والعمل على حلها وتجاهل المشاكل الأخري الأقل أهمية.

الأفكار المساندة

يصنف القادة الأكفاء المشاكل ويحددون أولوياتها بالنسبة لمنظماتهم، وتحديد المشاكل التي تتطلب من المنظمة تخصيص مصادرها البشرية والمالية لحلها، يسير القادة الشركة بدون الاضطرار إلى الانغماس في متطلبات العمل اليومية.

وعادة ما يتخذ القادة قرارات مهمة يعتمد عليها التقدير الكلي للمنظمة — وبناءً عليها أيضاً يتم تقدير هؤلاء القادة أو توجيه اللوم لهم.

لكي يتخذ القادة هذه القرارات المهمة علي النحو المطلوب، يجب عليهم الحصول على نتائج المتابعة التي قام بها أعضاء آخرون في المنظمة، ويجب عليهم أن يتجنبوا مرافقة أشخاص يوافقون على وجهة نظرهم باستمرار، وبدلاً من ذلك فيجب عليهم أن يبحثوا عن وجهات نظر تعكس جميع الآراء في المنظمة، وبعد ذلك يتخذ القائد المسلح بهذه الذخيرة المعلوماتية قرارات واعية تعتمد على كل جزئية من هذه المعلومات.

سوف يقوم القائد الكفء بتكوين بيئة عمل تشجع كل فرد من أفراد المنظمة على بذل أفضل ما لديهم بغض النظر عن كونها قد تتضارب مع ما يفضله القائد بشكل شخصي، ويستطيع القادة تشجيع هذه البيئة عن طريق:

1- الإنصات بانتباه لجميع وجهات النظر.
2- تقدير الأفكار المهمة ومكافأتها بما فيها تلك التي تخالف الفكرة النهائية التي وقع الاختيار عليها.
3- تثقيف المنظمة باستمرار بتنوع وجهات النظر والرؤى.

اقتباسات:

"هناك ثلاثة تحديات رئيسية يواجهها رؤساء مجالس الإدارة التنفيذيون وهي ذات تأثير ضئيل على إدارة الأصول المادية للمشروع ولكنها شديدة الأهمية في تقييم نوعية القيادة والقوى العاملة والعلاقات".

– فرانسيس هسلبن، رئيسة مجلس الإدارة التنفيذي،
فرقة الكشافة الأمريكية للإناث.

"تحكمني الوقائع أكثر مما أحكمها أنا".

– أبراهام لنكولن

" إذا رغب القائد في أن يكون له تأثير ممتد، فيجب عليه أن يحمل مرؤوسيه على الشعور بالقوة والقدرة على إنجاز الأمور بطريقته هو، وحتى أكثر القادة دكتاتورية لن يتمكن من النجاح إن لم يغرس في بعض تابعيه على الأقل الشعور بالقوة والقدرة على إنجاز الأهداف التي وضعها لهم".

– ديفيد ماكليلاند، عالم نفس اجتماعي

"لن يكون عالم التسعينات وما بعدها عالم أولئك القادة الذين يجيدون التلاعب بكل الأوراق، كما اعتدنا القول، أو أولئك الذين يملكون الخبرة والمعرفة بجميع المصطلحات التجارية بهدف التحذلق علي الآخرين، ولكن سيكون النجاح حليفاً للقادة المتحمسين والمتحفزين الذين لا يملكون قدراً كبيراً من الطاقة فقط لكنهم أيضاً قادرون علي شحذ قوي كل من يقودونهم".

– جاك ويلش، رئيس مجلس الإدارة التنفيذي، جنرال الكتريك.

المفتاح # 7
انتدب من يقوم بالمسئوليات الهامة

الفكرة الرئيسية

يضاعف القادة الأكفاء نفوذهم بتكليف غيرهم بالمسئوليات الهامة مما يؤثر على طريقة تقسيم العمل وتوصيفه، وعلي طريقة حلهم للصراعات.

الأفكار المساندة

يجب أن يقوم معظم القادة بإنابة من يقوم ببعض الأعمال عنهم حتى يتمكنوا من الاهتمام بشئونهم وحتى تتقدم المنظمة، فالإنابة في بعض الأعمال تزيد الكفاءة النوعية والسرعة التي تتخذ بها القرارات، وتتيح للقادة حرية قضاء أوقاتهم في الاهتمام بالشئون الأكثر أهمية، كما أن إنابة من يقوم ببعض الأمور بفعالية تزيد من حصيلة المهارات الضرورية لدى المرؤوسين، وتعدهم لتحمل مسئوليات أكبر في المنظمة.

وفيما يلي بعض الإرشادات الخاصة بتكليف الغير ببعض المهام:

1 - إنابة المسئوليات التي تناسب المسار الوظيفي للمرؤوسين في المستقبل.

2 - دمج المهام غير المحببة أو التي تستغرق وقتاً طويلاً مع المهام السريعة حتى لا يشعر المرؤوسون بأن هذه الإنابة تشكلاً عملاً شاقاً أو مملاً.

3 - التحديد الدقيق للمسئوليات التي تجري الإنابة فيها، عندما يتعين تقديم التقارير حول تقدم سير العمل أو المشاكل ومعايير تقييم المهمة في المستقبل.

4 - تزويد المرؤوسين بنفس الموارد أو حتى بموارد أكبر من تلك التي سيقوم القائد بتأمينها من أجل إنجاز المهمة في حال اضطلاعه هو شخصياً بهذه المسئوليات.

هناك وسيلة أخرى يزيد بها القائد الكفء من تأثيره ألا وهي وضع توصيف وظيفي مفصل للمرؤوسين، وتقوم اهذه التوصيفات الوظيفية بعمل هيكل نظري للعمالة والإدارة المركزية للتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والترقية، ويمارس القادة تأثيراً قوياً على المنظمة يحدد توجهها في المستقبل وذلك عن طريق المشاركة الفعالة في صياغة الوصف الوظيفي لكل وظيفة بالشركة أو المنظمة.

ومن المنتظر أن تنشأ النزاعات والاختلافات في وجهات النظر بصورة يتعذر اجتنابها، فيجب أن يستفيد القائد الكفء من هذه الظروف ليمارس السيطرة، ويحدد الاتجاه، ويمكن أن يكون النزاع مثمراً إذا جرى توجيهه بحكمة عبر القنوات المحددة، ولا بد أن يكون هذا هو هدف القائد الكفء، ويجب ألا يشعر العاملون في المنظمة بأنهم مقيدون بحيث لا يمكنهم إثارة أي مشروع مهم بحسب رأيهم، حتى لو بدا أنه لا يتفق مع أهداف الشركة الحالية، ويجب أن يبذل القائد جهده لكي يتفاعل مع وجهات نظر الآخرين كما يجب أن يكون متفتح الذهن ومستعداً لتجربة الأفكار الجديدة وتقييم الاحتمالات الجديدة، وبهذه الطريقة يصبح من الممكن الاستفادة من النزاعات بدلاً من أن تكون طاقة هدامة.

اقتباسات:

"ليقف القائد رجاءًا، لا الرئيس أو من يشغل أرفع المناصب، بل "الشخص القدوة" الذي يقوم بالدور النموذجي، وهو ليس من يتلقى أعلى راتب من بين أفراد المجموعة، بل هو الذي يتحمل المخاطرة، وهو ليس المتلقي، بل هو المانح، وهو ليس المتحدث، بل هو المستمع".

– سي. ويليام كولارد، الرئيس، سيرفس ماستر

"يعرف أفضل المدربين النتيجة النهائية، سواء كانت اللعبة هجومية أو دفاعية، وسواء كانت تغطية دفاعية أو في مجال معين ضمن المنظمة، وإذا كنت لا تعرف ما الذي يفترض أن تكون عليه النهاية فلن تستطيع الوصول إليها".

– فينس لومباردي

المفتاح # 8
اعمل على تقدير كل من يحقق إنجازاً بمنحه الحوافز المغرية

الفكرة الرئيسية

يجب أن يكافئ القادة بالأفراد أو الفرق العاملة في المنظمة التي يحقق أداؤها للعمل نتائج قيمة ويشيدون بتفوقها.

الأفكار المساندة

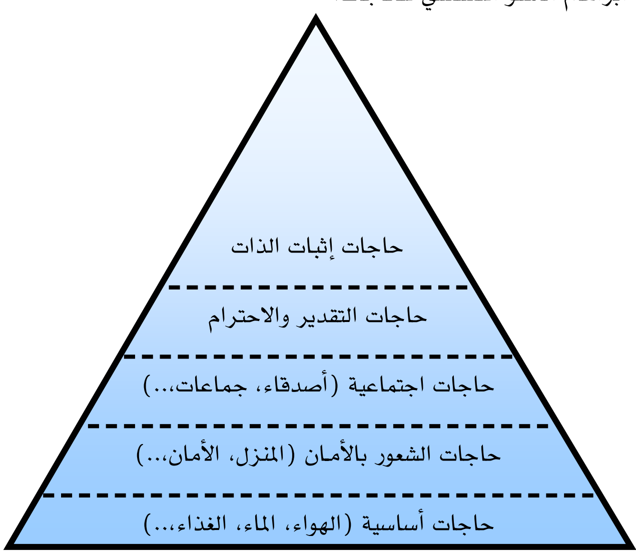
تحدث المكافآت القيمة تأثير كبير على المنظمة وعلى العاملين بها، وتؤدي المكافآت المنفذة بشكل جيد والمقدمة في وقت ملائم إلى:

- زيادة حافز الموظف على الابقاء عليه ضمن فريق العمل بالمنظمة
- توضيح السلوكيات المنشودة علي نحو أفضل من أي وسيلة أخرى.
- زيادة مقدار الرضا عن العمل.
- تقليل عدد العمالة المؤقتة والتغيب عن العمل.
- تسهيل تشغيل الموظفين ذوي المستوى الرفيع في المستقبل.

التقدير هو عبارة عن مكافأة فعالة خاصة في الحالات التي لا تكون فيها المكافآت المادية ممكنة، كما أن التقدير العلني لإسهامات الموظف يكون أكثر فعالية عندما يتم برعاية كبير المدراء بدلاً من أن يرعاه موظف من نفس المستوى أو عندما يقوم به مستشارون من خارج المنطمة، ويجب أن يرتبط هذا التقدير بشكل مباشر مع بعض أنظمة التقييم المادية بدلاً من أن يتحكم به جدول دوري.

لتحفيز الموظفين يجب أن تعين المكافآت المادية في بداية دورة التقييم وليس بعد نهايتها، وتذكر بأن اختلاف الموظفين يستوجب تنويع المكافآت الممنوحة لهم تبعاً لاختلافهم، كما لا بد من أن تلبي المكافأة احتياجات ومتطلبات تحفيز المجموعة وأن تتلاءم معها.

في العادة يجري التوفيق بين الحاجات والمكافآت الملائمة عن طريق استخدام هرم أبراهام ماسلو التسلسلي للحاجات.



لابد أن يتأكد القادة من تلاؤم المكافآت الممنوحة مع حاجات المتلقي.

اقتباسات:

"أنا أعتقد بأنه يجب عليك أن تعبر عن تقديرك للناس وتُثني عليهم كلما كان ذلك متاحاً؛ فهذا يجعلهم يستجيبون لك كما تستجيب النبتة العطشى للماء".

– ماري كاي آش، مؤسسة شركة ماري كاي كوزموتيكس.

"تبدو القيادة في جوهرها فن حمل الآخرين على الرغبة في القيام بشيء تكون أنت مقتنعاً بوجوب القيام به".

– فانس باكارد



المفتاح # 9
وفر الدعم والمساندة بشكل ملموس

الفكرة الرئيسية

يخصص القادة جزءاً من موارد المنظمة لدعم ومساندة الأعمال التي يقوم بها أعضاء المنظمة.

الأفكار المساندة

هناك عدة فوائد لتوفير المساندة الجيدة:

- تقليل الشعور باللهفة وترقب النتائج.
- زيادة مستوى الطمأنينة والأداء لدى الموظف.
- زيادة مستوى اهتمام الموظف.
- تقليل أي مخاطر أو مجازفات متوقعة.

يمكن أن تأخذ المساندة شكل مادي أو معنوي وقد تشمل ما يلي:

1 - توفير أحدث المعدات.
2 - خلق بيئة عمل ذات نوعية رفيعة.
3 - توظيف العدد الكافي من الموظفين.
4 - توفير المعلومات الأساسية.
5 - تحديد جداول عمل زمنية مرنة.

يجب على القادة الأكفاء أن يقوموا بما يلي لتوفير الدعم والمساندة لموظفيهم:

1 - تجنب أي تعليقات أو سلوكيات يمكن أن تحمل محملاً خاطئاً من قبل الموظفين، يجب أن يكون القادة شديدي الحذر بخصوص ما يقولونه والكيفية التي يتحدثون بها، وفي بعض الأحيان يفهم الموظفون من تعليقات القائد المعتادة أكثر مما كان يقصده.
2 - إيجاد وسائل لإظهار اهتمامهم بالفرد في حد ذاته بدلاً من الاهتمام فقط بنتائج عمله.
3 - توفير دعم مستمر ومتكرر، عن طريق توجيه العبارات التشجيعية وملاحظات التقدير وطرح الأسئلة التي تعبر عن الاهتمام بدلاً من مجرد الإيماء التعبيري المستخدم عادة عند تعيين موظف جديد.
4 - تقديم الدعم أو أشكال المساعدة الأخرى بطريقة لا تبدو وكأنها تعني انعدام الثقة في قدرات المرؤوس، فعلى سبيل المثال عندما يقوم القائد بالمساعدة في وضع يعاني فيه الموظف من ضغوط شديدة فيجب عليه أن يقوم بالمهام الثانوية تاركاً لموظفيه مهمة التركيز على مهامهم الأساسية.
5 - تحدث بكلام لطيف عن موظفيك أمام الآخرين، عندما تعبر بشكل سلبي حتى وإن كان في إطار فكاهي فسيتم نقل ذلك التعليق للموظف بعيداً عن الجو الفكاهي المصاحب، ودائماً ما يحصل القادة على مستويات اعلي من الأداء والانجاز بامتداحهم لموظفيهم في غيابهم أكثر من ذمهم أو إلقاء الملاحظات حولهم.

اقتباسات:

"يجب عليك أن تكون شديد الحذر لئلا تعاقب العاملين على انتهاز الفرص التي قد تتاح أمامهن، ووضح لهم بأن الأشخاص الذين يتقدمون إلى المضمار ويكونون الرواد وأول من يجرب كل جديد لا يجب معاقبتهم في حال فشلهم فيها".

– توم ستيمبيرج، رئيس مجلس الإدارة التنفيذي، ستابلز

المفتاح # 10
قم بتغذية قنوات المعلومات بشكل فعال

الفكرة الرئيسية

يجب على القادة إنشاء وتحديث قنوات المعلومات الملائمة لتوجهات الشركة وإنجازاتها ومسايرة المستوى الرفيع للمعلومات التي تبثها هذه القنوات.

الأفكار المساندة

تدفق خطوط الاتصال:

1 - باتجاه تصاعدي إلى أعلى المنظمة – أي من الموظفين إلى القادة عبر وسائل هيكلية أو عرضية.
2 - باتجاه تنازلي إلى أسفل المنظمة عبر القنوات الرسمية والمكتوبة أو عن طريق وسائل أقل تعقيداً من الناحية الهيكلية.
3 - عبر المنظمة فيما بين الموظفين المتساوين في المستوى الوظيفي.

يجب على القادة القيام بالاشاف بفعالية واقتدار على قنوات الاتصال الثلاثة من أجل أن يقيموا إجراءات الشركة وعملياتها والمقترحات التجارية الأساسية، ويجب أن يتم ذلك بشفافية وفعالية بدلاً من أن يتم خفية.

لمراقبة القنوات والإشراف عليها بكفاءة، يحب علي القادة:

1 - أن لا يعتمدوا أبداً على مصدر واحد للمعلومات، ولكن يجب عليهم أن يبحثوا عن مصادر مساندة ومستقلة كلما أمكنهم ذلك.
2 - وضع معايير متعددة لتقييم الأداء في العمل والتي يمكن أن تعمل كمعايير موحدة للتقييم.
3 - تحديد اجتماعات منتظمة للالتقاء بمجموعة مختارة من العاملين وفق ترتيبات مخددة وفي أماكن غير رسمية.
4 - تحديث معلوماتهم ومعرفتهم لمجريات الأمور من حولهم وعبر مصادرهم السرية للمعلومات.
5 - القيام بزيارات مفاجئة لمواقع العمل.
6 - تقبل الأنباء السيئة بنفس مقدار الترحيب بالأخبار السارة من أجل اكتشاف المشاكل مبكراً في وقت يسمح بالتعامل معها قبل أن تؤثر على أداء العمل.

اقتباسات:

"منظمات اليوم هي أماكن عمل تتميز بظاهرة 80/20.أي توظيف المنظمة لـ20٪ فقط من العاملين بدوام كامل والآخرون هم موردون أو متعاقدون أو موظفون بدوام جزئي أو مهنيون مستقلون، وبمرور الوقت تصبح المنظمة (صندوق تعاقدات) أكثر من كونها ملجأ يؤوي جميع العاملين فيها".

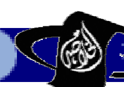
. تشارلز هاندي

"نحن نتكلم عن نوعية المنتج والخدمة ولكن ماذا عن نوعية علاقاتنا ونوعية اتصالاتنا ووعودنا التي نقطعها لبعضنا البعض؟".

. ماكس دي بري

"نموذج القيادة الجديد هو نموذج عالمي، وهو عبارة عن شبكة اعتماد متبادل، ولهذا يواجه القادة الجدد اختبارات جديدة كاختبار قيادة الناس الذين لا يعملون تحت سلطتهم – عاملون في شركات أخرى في اليابان أو أوروبا أو حتى منافسون- فكيف تتمكن من القيادة في هذا الجو المشحون بالأفكار والمتسم بشبكة اعتماد متبادل فيما بين أفرادها؟ حتماً يتطلب ذلك مجموعة مختلفة من المهارات تعتمد على أفكار ومهارات الأشخاص وقيمهم".

– جون سكالي



المفتاح # 11
التدريب وتقديم المشورة والإشراف

الفكرة الرئيسية

يشجع القادة الأكفاء التعلم بنشاط وفاعلية على جميع مستويات المنظمة ويعتبرونه وسيلة لبناء المهارات الضرورية للتقدم المهني.

الأفكار المساندة

عندما يشرف القادة على الموظفين فهم إنما يساعدونهم على اكتساب مهارات ضرورية حتى يتمكنوا من الترقي لمستوى أعلي من المسئولية في المنظمة، كما أن عملية الإشراف تزيد إخلاص الموظفين وتمكنهم من أداء أعمالهم بإنتاجية أكبر. ولذا يجب علي القادة لكي يكونوا مشرفين أكفاء ما يلي:

1- أن يمارسوا ما يعظون به، فالطريقة التي يتعاملون بها مع موقف ما معين سيكون لها تأثير في علي الآخرين أكثر من أي شيء قد يقولونه بعد ذلك.
2- أن يصبحوا مصدراً للمعلومات باقتراح كتب ينبغي قراءتها وإعمال الفكر فيها، وتقديم الاستشارات والتدريب من أجل تطوير الموظفين أولاً بأول، ويستطيع القادة استمداد التجارب التوضيحية من خبراتهم الشخصية، وأن يمرروا ما تعلموه من خلال الدورات الدراسية أو من خلال مصادر أخرى إلي من حولهم
3- يستطيع القادة مساعدة العاملين معهم على رؤية خبرات المشرف وكأنها دروس في الإدارة وأن يستخلصوا استنتاجات قيمة من هذه الخبرات بدون مواجهة المشاكل التي قد تنشأ.
4- يجب على القادة أن يوفروا الجو الملائم لتجربة الأفكار الجديدة بفرص مخاطرة ضئيلة نسبياً، فمثلاً من الممكن أن يتم ترتيب مشاريع خاصة أو مهمات مؤقتة لمنح الموظف فرصة الحصول على تجربة عملية في وضع العمل غير الحرج.

بشكل مثالي، يجب أن يجمع القائد الكفء بين الفضول والجدية والتواضع في دوره كمشرف، كما يجب أن يجعل القادة من عملية التعلم عن طريق التجربة والخطأ عملية مستمرة وحيوية — لكل من المشرف والموظف، ومن هذا المنظور يصبح القائد مصمماً ومعلماً ومديراً للعمليات أكثر من كونه مصدراً للسلطة، ويتحمل القائد مسئولية عملية التعلم التي ستجري في المنظمة.

اقتباسات:

"كيف تكون نموذجاً لضفدع؟ هل تدرس النقيق، أم القفزة الطويلة أم العينان؟ لا، لابد أن تبدأ بدراسة البركة".

– اختصاصي في الموارد البشرية، أي تي آند تي

"لو نظرت إلى تاريخنا فسوف ترى أننا نجحنا في كل شيء حاولنا القيام به، ولم نفشل حتى الآن، وبالنسبة لي فهذا يشكل نقطة ضعف، إذ أعتقد بأن نومورا تحتاج إلى تجربة الفشل، فالنجاح السابق يمكن أن يكون مصيدة بقدر ما هو دليل يوجه المسيرة، إذ تتسم الأسواق هذه الأيام بالتقلب الشديد، إذ يمكن أن يتغير العالم برمته في يوم واحد، إلا أن بعض المنتمين إلى نومورا يعتقدون بأن الطريقة التي نجحنا بها في الماضي هي نفسها الطريقة التي سننجح بها في المستقبل، ومن الطبيعي أننا نود داخلياً أن نقتنع بهذا الرأي ولكن ما لم ننأي بانفسنا عن ذلك النوع من التفكير فإنك سنبقي عاجزين عن التعامل مع المتغيرات ومسايرتها وكذلك، وهو الأهم، ستكون عاجزين عن إحداث التغيير".

– يوشي هيسا تابوتشي، رئيس مجلس الإدارة التنفيذي،
نومورا سيكيوريتيز المحدودة.

"في اجتماعات موظفينا والتي تضم قرابة أكبر مائة مدير تنفيذي في جنرال إلكتريك، طلبنا من أربعة عشر قائداً للعمل أن يقدموا تقارير تتعلق بديناميكيات المنافسة في أعمالهم، فكيف قمنا بذلك؟ لقد طلبنا من كل منهم أن يعد صفحة واحدة تتضمن أجوبة علي خمسة أسئلة:
ما هي الديناميكيات العالمية لسوقكم اليوم؟، وإلى أين ستتجه خلال السنوات القادمة؟، وما هي الإجراءات التي اتخذها منافسوكم في السنوات الثلاث الأخيرة لإحباط الديناميكيات العالمية؟، وما الذي قمتم به خلال السنوات الثلاث الأخيرة للتأثير على هذه الديناميكيات؟ وما هو أخطر ما يمكن لمنافسيكم القيام به خلال السنوات القادمة لإحباط هذه الديناميكيات؟، وما هي الأمور الأكثر فعالية من أجل إحداث التأثير الذي ترغب به على هذه الديناميكيات؟.
لقد كانت في الواقع خمسة مخططات تفصيلية بسيطة".

– جاك ويلش، رئيس مجلس الإدارة التنفيذي، جنرال إلكتريك

"إذا كان العاملون في الخطوط الأمامية هم فعلاً أساس نجاحنا فإن وظيفة المدراء هي مساعدة هؤلاء الناس ومن يقدمون لهم الخدمة، وهذا ينافي الفرضية الأساسية القائلة بأن السيطرة بيد المدير، ففي الماضي كان ينتظر من المدير أن يعرف كل شيء يجري وأن ينخرط تماماً في جميع نشاطات المرؤوسين، وبإمكاني أن أقول من خلال التجربة بأنه كان من الصعب علي قبول حقيقة أنني لست ملزماً بأن أكون الشخص الأذكى في المجموعة وأنني لست ملزماً بقراءة كل مذكرة وتوقيع كل قرار، ففي الواقع كلما أسست المعايير الشخصية وشجعت الناس على اتخاذ المبادرات ضمن حدود المعايير بشكل أكبر كلما ضاعفت كفاءتك الشخصية من خلال مضاعفة كفاءة الآخرين".

– روبرت هاس، رئيس مجلس الإدارة التنفيذي، شركة ليفي شتراوس